

Uma organização movida a INOVAÇÃO

Criar, recriar, transformar, inovar, reinventar. Foi conjugando esses verbos desde a sua origem, em 1960, que a Promon construiu uma história de conquistas e de superação de desafios. Um olhar sobre essas mais de quatro décadas mostra uma organização inquieta, em constante busca do novo.



Foros: ACERVO PROMON



AES-UTE URUGUAIANA, USINA NO RIO GRANDE DO SUL ERGUIDA A PARTIR DE PROJETO DA PROMON

Quando Luiz Ernesto Gemignani assumiu a presidência da Promon, em 2001, a empresa vivia um momento em que o intenso ritmo das transformações do ambiente de negócios impunha grandes desafios. O estouro da bolha da internet havia retraído o mercado de tecnologia de informação e comunicação. Além disso, a engenharia passava por um período de estagnação, face aos baixos investimentos em infra-estrutura. Foi necessário reconfigurar a empresa. “Precisávamos atingir patamares ainda mais elevados de desempenho e competitividade, em sintonia com as exigências do mercado. Uma das ações foi aprofundar a aplicação do Modelo de Excelência da Gestão®, preconizado pela FNQ, ao qual a Promon já havia aderido anos antes”, explica ele.

O cenário atual é reflexo dessas mudanças. Se a receita operacional, em 2002, era de R\$ 400 milhões, hoje, está em torno de R\$ 650 milhões. O lucro do ano deve beirar R\$ 70 milhões. “Os bons resultados advêm, entre outras coisas, dos ganhos que a melhoria contínua da gestão tem proporcionado e que se refletem no aumento da competitividade da empresa”, avalia o diretor-presidente do grupo, Finalista do PNQ 2006.

Segundo o Relatório de Avaliação do PNQ, a Promon obteve destaque nos critérios Liderança, Pessoas e Processos. “O modelo da nossa organização é ousado, pois tem como únicos participantes de seu capital os próprios profissionais”, comenta Gemignani. “Sempre estivemos na lista das melhores empresas para se trabalhar. O clima que se vive na organização é de extraordinária motivação, confiança e engajamento.”

Mas a simples adoção do Modelo de Excelência da Gestão® não resolve os problemas. Gemignani explica: “A Fundação não dá a receita; ela indica caminhos. Você tem de ajustar o modelo ao contexto de mercado em que você atua, ao quadro competitivo no qual você se coloca. É uma forma de compreender as coisas, e começa com a compreensão de que qualidade não é uma coisa que está num produto: está presente em todos os processos e relações da organização com o ambiente do qual faz parte”.

LUIZ ERNESTO GEMIGNANI
DIRETOR-PRESIDENTE DA PROMON



Uma das mais respeitadas integradoras de sistemas complexos para os principais setores de infra-estrutura do País, a Promon mantém, aos 46 anos de existência, a energia inovadora que brota de uma vibrante cultura organizacional e de um espírito inquieto

Excelência, a força-motriz

PERFIL

Fundada em 1960, a Promon nasceu da aliança de dois grupos, que se uniram com o objetivo de prestar serviços de engenharia consultiva em projetos de infra-estrutura, inicialmente com foco na indústria de petróleo e petroquímica.

Já em 1970, a empresa registrou um dos fatos mais importantes de sua história. Um pequeno grupo de profissionais, que em 1966 havia adquirido a parte de um dos sócios originais, comprou o restante das ações e, em seguida, convidou os demais funcionários a tornarem-se acionistas. Nascia assim um inovador modelo de Organização, que tem a totalidade de seu capital detida pelos profissionais que nela trabalham.

No mesmo ano, num seminário em Campos do Jordão, foi redigido um documento alinhando em oito tópicos os Princípios, Crenças, Valores e Objetivos que moldariam a alma da Promon. O documento traduzia o ideal de um grupo e de uma empresa que se definia como "comunidade" e como a "expressão do valor de seus profissionais".

O espírito da Carta de Campos do Jordão está no cerne da cultura Promon, uma cultura que concilia propósitos empresariais com propósitos humanos, capital com trabalho, criação de valor para os clientes com contribuição para o desenvolvimento da sociedade, competitividade com realização profissional e humana de seus profissionais.

A busca da excelência sempre foi a força-motriz da Promon e permeia todos os âmbitos da Organização, seja na perspectiva das práticas internas, seja no relacionamento com as partes interessadas.

O portfólio da Promon é composto por um dos mais expressivos conjuntos de projetos já realizados por uma empresa nacional nas áreas de infra-estrutura: refinarias de petróleo, plantas petroquímicas, siderúrgicas, de mineração, de indústria automotiva e aeronáutica, usinas geradoras de energia hidrelétrica, termelétrica e nuclear, redes de telefonia fixa e móvel, entre outros.

Ficha Técnica



Nome da empresa: Promon S/A

Endereço: Av. Juscelino Kubitschek, 1830, São Paulo/SP

Site: www.promon.com.br

Data de fundação: 26 de dezembro de 1960

País de origem: Brasil

Capital: Nacional

Composição acionária: 100% pertencente aos profissionais que nela atuam

Sector de atuação: Óleo e Gás, Química e Petroquímica, Energia, Mineração, Metalurgia e Siderurgia, Tecnologia da Informação e Comunicação

Porte: Grande

Forma de atuação: Serviços Profissionais, Soluções Integradas e Operação e Manutenção

Número de unidades/filiais por Estado: Escritório no Rio de Janeiro

Faturamento em 2005: R\$ 528 milhões

Total da força de trabalho: 720 profissionais, dos quais 660 integrantes de seu quadro permanente

Número de fornecedores: 800

Diretor-presidente: Luiz Ernesto Gemignani

Histórico de premiação PNQ: 2 vezes finalista - em 1992 com a candidatura da Promon Eletrônica e, em 1997, com a candidatura da Unidade de Telecomunicações.

Atualmente, por meio da Promon Engenharia e da Promon Tecnologia, desenvolve desde projetos de consultoria e serviços de operação e manutenção até a completa implantação de empreendimentos para os setores de energia, óleo e gás, química, petroquímica, mineração, metalurgia, siderurgia, tecnologia da informação e comunicação.

Em seus 46 anos de história, a Promon reuniu dezenas de conquistas que traduzem o sucesso de seus esforços em busca da excelência. Cada uma delas sinaliza o ponto de partida para os próximos passos na caminhada pela evolução contínua.



DA VIDA NA COMUNIDADE PROMON, AS LIDERANÇAS EMERGEM E SE CONSOLIDAM

LIDERANÇA

O sistema de liderança da Promon foi desenvolvido no contexto de sua cultura muito particular, que tem nos princípios e valores expressos na Carta de Campos do Jordão e no espírito inovador voltado à permanente busca da excelência seus pilares fundamentais. É central a essa cultura o conceito de comunidade de profissionais, sendo o sistema de liderança voltado a estimular e valorizar a participação dos funcionários na vida da empresa, intensificando o senso de pertencer à comunidade. Afinal, comunidade significa um grupo de pessoas que tem propósitos e crenças comuns, que luta pelas mesmas coisas e, portanto, é responsável pelos seus destinos, pelo seu futuro.

Para isso, a Promon se vale de vários recursos, dentre os quais a comunicação, exercitada de maneira intensa, é um dos mais importantes. Reuniões formais, encontros informais, publicações e disponibilidade das lideranças para o diálogo a qualquer momento são mecanismos para promover aquilo que a Promon considera fundamental em sua comunidade: compartilhar (resultados, informações, conhecimento, conquistas, desafios) e participar (do capital, da escolha dos dirigentes, das decisões estratégicas, contribuindo para o sucesso e para a “causa” da comunidade).

É no contexto da própria vida na comunidade Promon que as lideranças emergem e se consolidam, com a participação dos profissionais-acionistas chegando à eleição dos integrantes da Direção Geral.

O sistema de liderança da Promon abrange quatro níveis de atuação: Governança, Estratégico, Gerencial e Operacional. Cada um deles conta com um conjunto de práticas que visa desenvolver e gerenciar todas as iniciativas voltadas à busca de oportunidades para a Organização, à interação e criação de valor para as partes interessadas e à gestão dos riscos operacionais e empresariais.

É na dinâmica do dia-a-dia, no relacionamento com o conjunto dos profissionais, clientes, sociedade, parceiros e fornecedores que se avalia o sistema de liderança, obtendo-se *inputs* que orientam ações de melhoria. Além disso, a empresa conta com práticas

formais de avaliação, como a análise de desempenho global da organização, as pesquisas de clima, de satisfação de clientes, de imagem, entre outras.

O FATOR INOVAÇÃO

Inovação é algo que está no DNA da Promon. Mais que fator de sucesso, para ela é fator de sobrevivência.

Na visão da Promon, inovação é fundamentalmente um atributo cultural e, para que floresça, exige: culturas transparentes, pautadas pelo respeito e confiança, nas quais as pessoas se sintam seguras; culturas inquietas, orientadas para o futuro, tolerantes ao erro, confortáveis com o risco, incentivadoras da experimentação; um ambiente de cooperação, com muita comunicação, conectividade e trabalho em time.

São esses elementos que a Promon se empenha em cultivar. Recentemente, agregou mais uma ferramenta para irrigar o espírito inovador da Organização: o PRIN (Promon Inova), um sistema para o registro de novas idéias e compartilhamento de conhecimento e lições aprendidas. Nos 12 meses decorridos desde a sua introdução, 300 idéias ou sugestões foram registradas. Dessas, mais de 30% já foram convertidas em ações concretas.

ESTRATÉGIAS E PLANOS

Para uma empresa que atua em vários segmentos, desenvolvendo projetos complexos e soluções customizadas, ter uma estratégia bem embasada, que contemple todas as perspectivas relevantes para a Organização, é fundamental para garantir bons resultados.

Principal processo para orientar os rumos da Promon, o Planejamento Estratégico, realizado há mais de 30 anos, é foco de evoluções constantes. Ele tem início na Direção, com discussões estruturadas que traduzem a visão dos macro-objetivos da Organização e segue uma dinâmica que envolve a maioria dos profissionais da empresa. A força de trabalho, os clientes, os parceiros e fornecedores, a sociedade e o meio ambiente são reconhecidos no Planejamento Estratégico não apenas como partes interessadas, mas como partes integrantes de seus objetivos e planos.

As estratégias e objetivos são transformados em planos de ação. Um intenso processo de comunicação garante que o conjunto dos profissionais tenha um profundo conhecimento dos rumos traçados pela empresa e do papel de cada um, o que estimula o engajamento e o comprometimento de todos.

A execução do Plano Estratégico é acompanhada de maneira estruturada e dinâmica, avaliando-se a adequação das estratégias em relação às condições dos ambientes interno e externo e promovendo-se os ajustes necessários.

CLIENTES

Pelo fato de desenvolver soluções customizadas, desenhadas caso a caso, o estreito relacionamento com o cliente é um fator-chave para as atividades da Promon. Assim, em todas as etapas – da comercialização à execução – a empresa conta com práticas estruturadas que garantem a indispensável proximidade para entender e atender às necessidades do cliente e, mais que isso, para identificar oportunidades que adicionem valor ao seu negócio e que possam ser traduzidas em projetos de interesse da Promon.

Empresa integralmente focada no cliente, a Promon procura desenvolver canais de comunicação e relacionamento em todos os níveis, mantendo uma postura proativa e de intenso diálogo com o cliente, que favorece o desenvolvimento conjunto de soluções e a antecipação de potenciais problemas.

A tecnologia também está a serviço da proximidade e da comunicação com o cliente. Em 2005, foi desenvolvida uma versão aprimorada do Canal Direto, um portal implantado em 1999 para acompanhamento dos projetos em tempo real, com compartilhamento de informações entre as equipes do projeto, incluindo clientes, fornecedores, colaboradores e profissionais da Promon.

É principalmente no relacionamento próximo e constante com os clientes que a Promon monitora sua satisfação. Além disso, realiza desde 1996 a Pesquisa de Satisfação dos Clientes, que permite acompanhar a evolução do grau de satisfação e conhecer o posicionamento competitivo da Organização. As informações colhidas no dia-a-dia das interações com os clientes e os dados obtidos na pesquisa orientam os planos e as ações de melhoria no atendimento às suas necessidades.



O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE É FATOR-CHAVE PARA O SUCESSO DA EMPRESA

SOCIEDADE

A Promon entende que as responsabilidades das organizações com o meio de que fazem parte vão além da indispensável adoção de políticas e práticas alinhadas aos princípios da responsabilidade social corporativa. Nesse sentido, a Promon busca inserir na própria estratégia de seus negócios a questão da sustentabilidade em seus aspectos ambientais e sociais. Sociedade e Meio Ambiente é uma das dimensões contempladas no seu Planejamento Estratégico.

O Sistema de Gestão de Segurança, Meio Ambiente e Saúde do Trabalhador foca tanto as atividades desenvolvidas em seus escritórios como nas obras. Abrange todos os processos, ofertas e mercados, estabelecendo medidas para garantir que os empreendimentos – do projeto à entrega – sejam realizados de forma a prevenir acidentes e doenças do trabalho, impactos ao meio ambiente e às comunidades.

Fiel ao seu posicionamento ético e proativo em relação à sociedade e ao meio ambiente, a Promon se dedica a ações que ultrapassam os limites de seus negócios e atividades específicas. Exemplos disso são as iniciativas que desenvolve no campo da educação, da cultura e da cidadania, por meio do Instituto Razão Social (focado em projetos voltados à melhoria da qualidade do ensino), do patrocínio a projetos como o Fim de Semana com Arte, da casa do Zezinho (que atende jovens de baixa renda em uma das regiões mais violentas da cidade de São Paulo) e das atividades do Programa de Voluntários.



INICIATIVAS NA ÁREA DA EDUCAÇÃO CONSTITUEM UMA DAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA PROMON

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO



A Promon conta com um sistema de informação estruturado de forma a garantir a máxima utilização da capacidade e versatilidade dos recursos, contribuindo para um ambiente de trabalho de alta confiabilidade e produtividade.

Na década passada, a Promon foi uma das pioneiras na implantação de uma rede corporativa, que evoluiu para a atual Rede Promon, baseada numa moderna arquitetura voltada a serviços. Uma vasta gama de ferramentas – Portal Promon, acesso remoto, canais de comunicação via web, canais de gestão do conhecimento – garante disponibilidade das informações tanto aos profissionais que atuam nos escritórios como nas obras.

Para a Promon, os ativos de informação têm valor estratégico, sendo crucial zelar por sua segurança. Seu Sistema de Gestão de Segurança da Informação foi estruturado de forma a garantir a confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações – requisitos indispensáveis para manter e aumentar a competitividade da empresa e sua lucratividade.

PESSOAS

Para se ter uma idéia da importância do tema para a Promon, basta lembrar que a empresa tem como um de seus objetivos declarados “a realização profissional e humana” das pessoas que nela trabalham. Afinal são as pessoas que forjam a sua cultura, que detêm o conhecimento, que traduzem na prática os valores da Organização — eles próprios valores humanos, como integridade, ética, respeito, confiança. São também as pessoas que promovem a inovação, que agem em busca da excelência, que trabalham com o objetivo de oferecer soluções que criem valor para os clientes. São pessoas que fazem da Promon uma comunidade de profissionais.

O Sistema de Trabalho da Promon está calcado em uma estrutura organizacional não tradicional, em que se combinam elementos organizacionais convencionais (Direção-Geral, Unidades de Negócios e Unidades Administrativas), elementos organizacionais virtuais (Centros de Competência, Comitê Executivo, Comitês Temáticos) e elementos organizacionais transitórios (Operações).

A prática do trabalho em time nas operações é responsável, em grande parte, pelo sucesso das soluções oferecidas aos clientes e pelos resultados obtidos, uma vez que estimula seus integrantes a assumir responsabilidades, tomar iniciativas e ter liberdade para agir e decidir. Nos



A PROMON PROCURA CONCILIAR PROPÓSITOS EMPRESARIAIS COM PROPÓSITOS HUMANOS



CONHECIMENTO

Conhecimento é palavra-chave para a Promon, objeto prioritário de investimentos e cuidados com sua gestão. A gestão do conhecimento está inserida na própria estrutura organizacional, na forma de Centros de Competência, focados nas suas principais competências: Engenharia, Gerenciamento de Projetos, Gestão de Fornecimentos e Construção e Montagem. Esses Centros têm como missão atualizar e disseminar o conhecimento de interesse da Organização, promovendo a capacitação das equipes, a incorporação das melhores técnicas, ferramentas e processos e garantindo o registro do conhecimento gerado no exercício das atividades. A importância desse trabalho, formalizado mais recentemente através da implantação de um projeto visando à excelência operacional da organização, denominado Projeto Leonardo, foi reconhecida pelo BNDES ao transformá-lo no primeiro projeto de cunho intangível financiado pelo banco.

times prevalece o exercício de liderança situacional, ou seja, a liderança é exercida por diversos integrantes da equipe, com base nas prioridades do momento, nas competências que são exigidas para a execução do projeto, no processo em que o time esteja envolvido e no conhecimento e habilidades de cada um.

A posição de *benchmark* em gestão de pessoas torna ainda mais desafiadora a tarefa de continuar evoluindo em suas práticas para manter-se como uma excelente empresa para se trabalhar e, como tal, atrair, manter, motivar e desenvolver excelentes profissionais.



COMUNIDADE PROMON DE PROFISSIONAIS E LIDERANÇAS

Na base da política de gestão de pessoas adotada pela Promon está a transparência com que são tratadas as informações que repercutem no trabalho e na condição individual dos profissionais. Uma importante prática, que se soma a muitas outras, é a divulgação, para todos os funcionários, dos resultados das pesquisas salariais, e a incorporação do mecanismo de autoproposição salarial. Anualmente, a empresa realiza e divulga a Pesquisa de Clima, uma das ferramentas que contribui para identificar oportunidades de melhorias.

Outro foco das atenções está voltado ao bem-estar e à qualidade de vida de seus profissionais. Entre as iniciativas diferenciadas estão os Exames Voluntários de Saúde, a Sala de Ginástica e o Miniestágio de Férias (programa voltado a jovens parentes dos profissionais que estão concluindo o ensino médio ou iniciando a faculdade). Também nessa área a empresa semeia novas frentes de avanço. Implantou este ano uma Pesquisa do Perfil Pessoal do Funcionário, enfocando aspectos que vão além daqueles de cunho funcional ou profissional: principais preocupações, hobbies, interesses, características pessoais e familiares. Os resultados desse estudo pautarão o desenvolvimento de novas práticas, sintonizadas com as expectativas e necessidades do público interno.

PROCESSOS

As características do negócio da Promon – o desenvolvimento de soluções únicas, desenhadas sob medida para cada cliente – implicam em processos complexos que, ao mesmo tempo, têm de ser flexíveis, permitindo ajustes às necessidades dos clientes e garantindo eficiência na entrega, considerando o equilíbrio entre as partes interessadas.

Comercialização e Execução são os processos principais do negócio da Promon, (veja figura “Processos principais e de apoio” na próxima página) pois estão diretamente associados aos produtos (projetos ou operações) da empresa.

O processo de Comercialização, em que são desenvolvidos os esforços comerciais que, se bem-sucedidos, resultam num contrato entre a Promon e o cliente, tem como característica fundamental o fato de ser o responsável pela concepção e desenvolvimento de uma solução única para cada cliente, ou seja, o resultado do processo de comercialização é o próprio projeto conceitual da solução.

No processo de Execução são cumpridas as obrigações firmadas no contrato, de tal maneira que a entrega de um “relatório final”, no caso de serviços de consultoria, ou a “aceitação da obra pronta”, no caso de um contrato EPC, caracterizam o cumprimento bem-sucedido desse processo e encerram a “operação”, ou seja, o produto é considerado entregue.

O processo de execução tem como espinha dorsal o Sistema Promon de Gerenciamento de Projetos desenvolvido a partir da metodologia preconizada pelo *Project Management Institute* – PMI.

Suportam os processos principais os processos de apoio (Relações Humanas, Jurídico, Comunicação, Finanças, Sistemas e Administração) e as competências técnicas fundamentais geridas pelos Centros de Competências de Gerenciamento de Projetos (CCGE), de Engenharia (CEEG), de Gestão de Fornecimentos (CCGF) e de Construção e Montagem (CCCM).

Os Centros de Competência são elementos organizacionais virtuais, estruturados em Engenharia, Gerenciamento de projetos, gestão de Fornecimentos e Construção e Montagem. O objetivo dos CCs é o desenvolvimento da respectiva competência, em todos os seus aspectos, na perseguição do “saber e fazer”. Engloba o desenvolvimento de profissionais, processos, procedimentos, ferramentas e parcerias.



PARCEIROS E FORNECEDORES

A Promon entende que, como parte de ecossistemas, as empresas operam num ambiente turbulento, em constante transformação. Para se adaptar a essa dinâmica, precisam configurar-se como uma rede que interliga grande número de participantes, em diferentes geografias, em várias formas de colaboração. É nesse contexto que define sua estratégia de relacionamento com fornecedores e parceiros, procurando desenvolver e gerir uma rede que se reconfigura a cada projeto, tendo como princípios essenciais a ética, o respeito e a equidade.

Foi com o objetivo de promover maior aproximação e identificar caminhos para potencializar a eficiência dessa rede, com benefícios para todas as partes, que a empresa realizou, em 2006, o primeiro Promon Integra, encontro de parceiros e fornecedores para compartilhamento de informações, troca de idéias e alinhamento de estratégias. Outra prática instituída a partir de 2006 foi a Pesquisa de Satisfação de Fornecedores. “Assim como é uma das Melhores Empresas para Trabalhar, a Promon quer ser uma das melhores empresas com quem trabalhar”, resume o diretor-presidente Luiz Ernesto Gemignani.





Você já viu um recordista não querer bater seu próprio recorde?

É o mesmo sentimento que nos leva à constante busca pela excelência.

Na Promon a qualidade está presente na história e no dia-a-dia. E se traduz na determinação de querer ser sempre melhor para seus clientes, profissionais, parceiros e a sociedade.



 **Promon**

energia elétrica • mineração e metalurgia • óleo e gás • química e petroquímica • tecnologia da informação e comunicação